



**CITTA' DI TRAVAGLIATO**  
**PROVINCIA DI BRESCIA**

*Piazza Libertà n. 2 - 25039 Travagliato (BS)*  
*Tel. 030/661961 Fax 030/661965 Cod. Fisc. 00293540175*  
*e-mail: protocollo@pec.comune.travagliato.bs.it*

**CRITERI DI CONFERIMENTO E REVOCA**  
**DEGLI INCARICHI DI POSIZIONE**  
**ORGANIZZATIVA**



# CITTA' DI TRAVAGLIATO

## PROVINCIA DI BRESCIA

Piazza Libertà n. 2 - 25039 Travagliato (BS)  
Tel. 030/661961 Fax 030/661965 Cod. Fisc. 00293540175  
e-mail: protocollo@pec.comune.travagliato.bs.it

## ARTICOLO 1

### TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

1. Con il termine "Posizione Organizzativa" si intende la posizione di lavoro che richiede, con assunzione diretta di elevata responsabilità di prodotto e di risultato, lo svolgimento di funzioni di direzione di unità organizzative di particolare complessità, caratterizzate da un elevato grado di autonomia gestionale ed organizzativa. Sono di competenza del titolare di Posizione Organizzativa l'organizzazione delle strutture di massimo livello (Aree) e la gestione delle relative risorse umane, tecniche e finanziarie. La gestione si realizza, a titolo esemplificativo, mediante:
  - a. adozione delle determinazioni di spettanza, ivi comprese quelle concernenti la gestione finanziaria, sia sotto l'aspetto dell'entrata, per l'accertamento, che sotto l'aspetto della spesa, per l'impegno, unitamente a tutti gli atti consequenziali;
  - b. espressione di pareri di regolarità tecnico e/o contabile sulle proposte di deliberazione;
  - c. approvazione, dei capitolati di pubblica fornitura e delle relative varianti, dei capitolati degli appalti di servizi;
  - d. adozione di tutti gli atti a rilevanza esterna, ivi compresi i provvedimenti concessori ed autorizzativi, nonché i relativi atti di autotutela;
  - e. attività istruttoria e preparatoria delle attività decisorie degli organi politici mediante pareri, proposte, documenti, schemi di provvedimenti e di contratti;
  - f. predisposizione di strumenti operativi (budget, rapporti per controllo di gestione) per realizzare gli indirizzi e verificare gli obiettivi assegnati;
  - g. nomina dei Responsabili di Ufficio nel rispetto di quanto previsto dal presente Regolamento, sentite le altre posizioni organizzative;
  - h. individuazione dei Responsabili dei procedimenti amministrativi nell'ambito delle strutture di massimo livello, ai sensi dell'art. 5 della Legge 7/8/1990 n. 241 e successive modifiche e integrazioni;
  - i. elaborazione della proposta di bilancio di previsione finanziario e



# CITTA' DI TRAVAGLIATO

## PROVINCIA DI BRESCIA

Piazza Libertà n. 2 - 25039 Travagliato (BS)  
Tel. 030/661961 Fax 030/661965 Cod. Fisc. 00293540175  
e-mail: protocollo@pec.comune.travagliato.bs.it

- concorso alla sua definizione sulla base delle direttive impartite dal Segretario Comunale;
- j. presidenza e responsabilità delle procedure di gara e di concorso;
  - k. stipulazione dei contratti, compresi contratti individuali di lavoro e contratti di lavoro autonomo;
  - l. affidamento di incarichi a soggetti esterni;
  - m. organizzazione e gestione delle risorse umane all'interno della propria struttura in particolare, eventuale articolazione in più Uffici, autorizzazione del lavoro straordinario, delle ferie e dei permessi, attribuzione dei trattamenti economici accessori, assegnazione di mansioni superiori e articolazione orari differenti di lavoro per esigenze di servizio;
  - n. razionalizzazione, standardizzazione e semplificazione delle procedure e delle metodologie di lavoro;
  - o. controllo e verifica dei risultati dell'attività della struttura da effettuarsi periodicamente anche attraverso rapporti;
  - p. costante monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi assegnati;
  - q. certificazione degli atti di competenza;
  - r. adozione degli atti di organizzazione interna;
  - s. irrogazione delle sanzioni disciplinari di competenza, in qualità di Responsabile dell'Area. L'irrogazione delle sanzioni eccedenti l'area di competenza è attribuita al titolare dell'ufficio per i procedimenti disciplinari;
  - t. proposta delle risorse e dei profili professionali necessari allo svolgimento dei compiti dell'ufficio cui sono preposti anche al fine dell'elaborazione del documento di programmazione triennale del fabbisogno di personale;
  - u. concorso alla definizione di misure idonee a prevenire e contrastare i fenomeni di corruzione e a controllarne il rispetto da parte dei dipendenti dell'ufficio cui sono preposti;
  - v. valutazione del personale assegnato ai propri uffici, nel rispetto del principio del merito;
  - w. in caso di mobilità di personale all'interno della propria Area, rilascio di apposito attestato sulla professionalità in possesso del dipendente in relazione al posto ricoperto o che andrà a ricoprire.
  - x. è responsabile delle eventuali eccedenze delle unità di personale che si dovessero presentare;



# CITTA' DI TRAVAGLIATO

## PROVINCIA DI BRESCIA

Piazza Libertà n. 2 - 25039 Travagliato (BS)  
Tel. 030/661961 Fax 030/661965 Cod. Fisc. 00293540175  
e-mail: protocollo@pec.comune.travagliato.bs.it

- y. il Responsabile dell'Area in cui il dipendente lavora nonché la P.O. eventualmente preposta all'Amministrazione generale del personale, secondo le rispettive competenze, curano l'osservanza delle disposizioni in materia di assenze del personale, in particolare al fine di prevenire o contrastare, nell'interesse della funzionalità dell'ufficio, le eventuali condotte assenteistiche;
  - z. concorso alla definizione ed attuazione delle misure atte a garantire il rispetto degli obblighi di pubblicazione e trasparenza, da parte del personale assegnato alla propria Area;
  - aa. verifica del rispetto delle disposizioni del Codice di comportamento dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche, e del Codice di comportamento adottato dall'ente ai sensi dell'art. 54, c. 5 del D.Lgs. 165/01, con riferimento al personale della propria Area;
  - bb. coordinamento e verifica dell'attuazione delle misure in materia di protezione dei dati personali definite dall'ente ai sensi del Reg. UE 2016/679 (GDPR) e della normativa nazionale in materia, con riferimento ai trattamenti di dati personali effettuati nella propria Area.
2. I titolari di P.O. sono responsabili della gestione della struttura cui sono preposti, dei relativi risultati e della realizzazione dei progetti e degli obiettivi loro affidati; a tal fine concorrono collegialmente ognuno per la propria Area sotto il coordinamento del Segretario Comunale alla predisposizione degli strumenti di programmazione adottati dall'Ente.
  3. I titolari di P.O. hanno la responsabilità della misurazione e valutazione delle performance individuale del personale assegnato e hanno la responsabilità della valutazione del personale collegato a specifici obiettivi e alla qualità del contributo individuale alla performance dell'unità organizzativa.
  4. I titolari di P.O. si attengono ai criteri per la differenziazione della valutazione previsti nel sistema di misurazione e valutazione della performance vigente e nella normativa in materia.

## **ARTICOLO 2**

### **CRITERI DI CONFERIMENTO DEGLI INCARICHI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA**



# CITTA' DI TRAVAGLIATO

## PROVINCIA DI BRESCIA

Piazza Libertà n. 2 - 25039 Travagliato (BS)  
Tel. 030/661961 Fax 030/661965 Cod. Fisc. 00293540175  
e-mail: protocollo@pec.comune.travagliato.bs.it

1. Gli incarichi di posizione organizzativa sono conferiti dal Sindaco, con atto scritto e motivato, nel rispetto dei criteri di cui al presente regolamento.
2. Al fine dell'individuazione del soggetto cui conferire l'incarico, il Sindaco – nel rispetto di quanto previsto dall'art. 25 del D.Lgs. 150/09 e dei CCNL vigenti - effettua la scelta tenendo conto dei seguenti parametri di valutazione:
  - a. Titoli culturali e professionali;
  - b. Competenza tecnica e specialistica posseduta;
  - c. Capacità professionale sviluppata (di organizzazione; di ottimizzare le risorse umane e finanziarie; di innovazione, miglioramento e riduzione della spesa pubblica; di raggiungere risultati lavorativi prefissati; di lavorare in gruppo; ecc.), nonché attitudini a ricoprire il ruolo.
3. L'incarico di posizione organizzativa è conferito, di norma, a dipendenti dell'Ente inquadrati nella categoria D aventi rapporto di lavoro a tempo pieno e/o parziale, se presenti all'interno dell'ente.
4. Nel caso in cui l'Ente non abbia in dotazione organica posizioni di categoria D, è possibile conferire l'incarico di posizione organizzativa a dipendenti delle categorie C o B, nel rispetto delle disposizioni della normativa e dei contratti vigenti.
5. Nel caso in cui l'Ente, pur avendo in dotazione organica posizioni di categoria D, non abbia personale di categoria D in servizio oppure quello presente non sia in possesso delle competenze professionali necessarie per ricoprire la posizione ricercata, è possibile conferire l'incarico di posizione organizzativa a personale di categoria C in possesso delle necessarie capacità ed esperienze professionali, nel rispetto delle disposizioni della normativa e dei contratti vigenti.
6. Gli incarichi di posizione organizzativa possono essere inoltre conferiti, nel rispetto dei criteri e dei vincoli definiti dalla normativa e dai CCNL vigenti:
  - a. a personale dipendente di altri Enti, in possesso delle necessarie competenze e professionalità, con i quali l'Ente ha sottoscritto convenzioni o accordi per la gestione associata di funzioni o servizi;
  - b. a soggetti, da reperirsi con procedure ad evidenza pubblica, con cui siano stati stipulati contratti a tempo determinato, fermi restando i requisiti richiesti dalla qualifica da ricoprire, nel rispetto di quanto previsto dall'art. 110, c. 1 del D. Lgs. 267/2000;



# CITTA' DI TRAVAGLIATO

## PROVINCIA DI BRESCIA

Piazza Libertà n. 2 - 25039 Travagliato (BS)  
Tel. 030/661961 Fax 030/661965 Cod. Fisc. 00293540175  
e-mail: protocollo@pec.comune.travagliato.bs.it

- c. in mancanza di idonea qualifica funzionale e livello retributivo, o di adeguata professionalità, o comunque quando se ne ravvisi l'opportunità, al Segretario comunale ai sensi dell'articolo 97, c. 4, lett. d) del D. Lgs. 267/2000.

### **ARTICOLO 3 DURATA DEGLI INCARICHI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

1. Gli incarichi sono conferiti per un periodo massimo non superiore a 3 anni, con atto scritto e motivato, e possono essere rinnovati con le stesse modalità e formalità.
2. La durata degli incarichi non può avere durata inferiore di anni uno, e ciò in quanto strettamente connessa alla corrispondente durata delle attività o dei progetti da svolgere.
3. In caso di mancato rinnovo dell'incarico di posizione organizzativa, il dipendente continua a rivestire le funzioni direttive di competenza all'interno dell'area nella quale è inquadrato, nel rispetto delle mansioni della corrispondente categoria.
4. Alla scadenza del periodo di conferimento delle funzioni e fino al nuovo provvedimento con cui il Sindaco conferisce tale incarico, opera il cosiddetto principio della *prorogatio*, e le relative funzioni continuano ad essere svolte fino all'adozione del nuovo provvedimento.
5. Nel periodo di *prorogatio* il dipendente continua a percepire le indennità nella misura già fissata a suo tempo dall'Ente.

### **ARTICOLO 4 REVOCA DEGLI INCARICHI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

1. Gli incarichi di posizione organizzativa possono essere revocati, con provvedimento scritto e motivato, prima della scadenza, dal Sindaco, in relazione a intervenuti mutamenti organizzativi o in conseguenza di valutazione negativa della performance individuale.
2. In questi casi l'Ente prima di procedere alla revoca, acquisisce in contraddittorio le valutazioni del dipendente interessato anche assistito



# **CITTA' DI TRAVAGLIATO**

## **PROVINCIA DI BRESCIA**

*Piazza Libertà n. 2 - 25039 Travagliato (BS)  
Tel. 030/661961 Fax 030/661965 Cod. Fisc. 00293540175  
e-mail: protocollo@pec.comune.travagliato.bs.it*

dall'organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia.

3. La revoca dell'incarico comporta la perdita della retribuzione di posizione e risultato. Il dipendente resta comunque inquadrato nel profilo e nella categoria di appartenenza.

## **ARTICOLO 5**

### **SOSTITUZIONE DELLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

1. In caso di temporanea assenza del titolare di posizione organizzativa, con diritto alla conservazione del posto e con esclusione dell'assenza per ferie, le sue funzioni possono essere affidate, per tutta la durata dell'assenza, al Segretario Comunale o al Vicesegretario comunale, oppure ad un altro titolare di posizione organizzativa, con atto scritto e motivato del Sindaco.
2. In caso di assenza di professionalità adeguate tra i soggetti di cui al comma precedente, le funzioni sopra citate vengono affidate dal Sindaco, con atto scritto e motivato, ad altro dipendente appartenente alla categoria D o alla categoria C, dotato di professionalità adeguata all'incarico, con diritto alla percezione dei relativi compensi.

## **ARTICOLO 6**

### **ORARIO DI LAVORO DELLA POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

1. I titolari di Posizione Organizzativa sono tenuti al rispetto dell'orario minimo di lavoro contrattuale. L'articolazione dell'orario di lavoro dovrà comunque essere funzionale all'orario di servizio e al raggiungimento degli obiettivi stabiliti. L'orario di lavoro dovrà altresì tener conto delle esigenze di presenza legate al rapporto con l'esterno (ricevimento pubblico) e al rapporto con il restante personale comunale. Ferie e permessi dovranno essere autorizzati dal Segretario comunale.

## **ARTICOLO 7**

### **TRATTAMENTO ECONOMICO ACCESSORIO DEI TITOLARI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

1. Il trattamento economico accessorio del personale titolare di posizione



# CITTA' DI TRAVAGLIATO

## PROVINCIA DI BRESCIA

Piazza Libertà n. 2 - 25039 Travagliato (BS)  
Tel. 030/661961 Fax 030/661965 Cod. Fisc. 00293540175  
e-mail: protocollo@pec.comune.travagliato.bs.it

organizzativa è composto dalla retribuzione di posizione e dalla retribuzione di risultato, ed è finanziato con risorse poste a carico del bilancio dell'Ente.

2. Tale trattamento è comprensivo di tutte le competenze accessorie e le indennità previste dai CCNL, compreso il compenso per lavoro straordinario.
3. In aggiunta alla retribuzione di posizione e di risultato, possono essere erogati i compensi accessori previsti dall'art. 18 del CCNL 21/05/2018.
4. La retribuzione di posizione viene definita dalla Giunta Comunale sulla base della graduazione di ogni posizione organizzativa. La graduazione delle posizioni organizzative viene definita sulla base di criteri predeterminati, proposti dal Nucleo di valutazione ed approvati dalla Giunta Comunale. Tali criteri tengono conto della complessità, nonché della rilevanza delle responsabilità amministrative e gestionali di ciascuna posizione organizzativa. La proposta di graduazione delle posizioni organizzative viene predisposta dal Nucleo di valutazione ed è approvata dalla Giunta Comunale.
5. I risultati delle attività svolte dai titolari di posizione organizzativa sono soggetti a valutazione annuale secondo i criteri definiti dal sistema di misurazione e valutazione della performance vigente. La valutazione positiva dà anche titolo alla corresponsione della retribuzione di risultato. Qualora l'esito finale conduca ad una valutazione non positiva, l'ente acquisisce in contraddittorio, le valutazioni del dipendente interessato, anche assistito dalla organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona di sua fiducia.





**CITTA' DI TRAVAGLIATO**  
**PROVINCIA DI BRESCIA**

*Piazza Libertà n. 2 - 25039 Travagliato (BS)*  
*Tel. 030/661961 Fax 030/661965 Cod. Fisc. 00293540175*  
*e-mail: protocollo@pec.comune.travagliato.bs.it*

**METODOLOGIA DI GRADUAZIONE  
DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE**



# CITTA' DI TRAVAGLIATO

## PROVINCIA DI BRESCIA

Piazza Libertà n. 2 - 25039 Travagliato (BS)  
Tel. 030/661961 Fax 030/661965 Cod. Fisc. 00293540175  
e-mail: protocollo@pec.comune.travagliato.bs.it

### PREMESSA

Il presente documento descrive una metodologia per confrontare le posizioni organizzative del Comune di Travagliato, in modo sistematico e formalizzato. L'obiettivo intermedio della metodologia proposta è di consentire una graduazione di dette posizioni (determinando, quindi, l'importanza relativa di una posizione rispetto ad un'altra). L'obiettivo finale è invece quello di definire una base per l'attribuzione della retribuzione di posizione prevista dal contratto di lavoro.

È opportuno chiarire preliminarmente che il sistema di graduazione proposto *non valuta le persone, ma le posizioni*. Si tratta, in sostanza, di stabilire una graduatoria di queste ultime a prescindere dal potenziale e dalle performance delle persone che riceveranno l'incarico di posizione.

La graduazione delle posizioni organizzative va intesa come strumento per la gestione delle risorse umane e per tale motivo è passibile di aggiornamenti al verificarsi di modifiche rilevanti nell'organizzazione del Comune.

### I SOGGETTI COINVOLTI NEL PROCESSO DI GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Nel definire una metodologia per la graduazione delle posizioni organizzative occorre accettare un certo grado di discrezionalità nel percorso che conduce all'elaborazione del risultato finale, qualunque metodologia venga adottata. Per questa ragione, è necessario prestare particolare attenzione, oltre agli aspetti più propriamente di metodo, al processo decisionale della graduazione.

La funzione della metodologia di graduazione è quella di limitare il grado di soggettività delle decisioni, aiutando i decisori ad assumere le proprie scelte secondo percorsi predefiniti e trasparenti.

All'interno del processo di graduazione occorre distinguere diversi ruoli:

- a. il "tecnico della graduazione" è il Nucleo di valutazione, che è chiamato a proporre soluzioni metodologiche al problema della graduazione;
- b. le posizioni organizzative, coinvolte attivamente nella definizione della metodologia;
- c. le OO.SS., per quanto previsto dalla normativa vigente;
- d. la Giunta comunale, che rappresenta l'organo deputato all'approvazione della metodologia.



# CITTA' DI TRAVAGLIATO

## PROVINCIA DI BRESCIA

Piazza Libertà n. 2 - 25039 Travagliato (BS)  
Tel. 030/661961 Fax 030/661965 Cod. Fisc. 00293540175  
e-mail: protocollo@pec.comune.travagliato.bs.it

## LA PROPOSTA PER IL COMUNE DI TRAVAGLIATO

### L'INDIVIDUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Va premesso che *non esiste una corrispondenza biunivoca tra le posizioni organizzative e le unità organizzative* previste in organigramma. Infatti, potrebbero esserci:

- a. posizioni che comportano funzioni di direzione di unità organizzativa di particolare complessità caratterizzate da un elevato grado di autonomia gestionale ed organizzativa;
- b. posizioni che riguardano attività con contenuti di alta professionalità, comprese quelle comportanti anche l'iscrizione ad albi professionali, richiedenti elevata competenza specialistica acquisita attraverso titoli formali di livello universitario del sistema educativo e di istruzione oppure attraverso consolidate e rilevanti esperienze lavorative in posizioni ad elevata qualificazione professionale o di responsabilità, risultanti dal curriculum.

*La posizione organizzativa coincide perciò con le funzioni ad essa attribuite.*

### IL QUADRO DI RIFERIMENTO PER LA GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

La proposta per il Comune di Travagliato non può che richiamarsi:

- a. alle norme sulla graduazione delle posizioni organizzative previste dal contratto collettivo nazionale del Comparto Funzioni locali;
- b. a quanto definito nel Regolamento per il funzionamento per gli uffici ed i servizi.



# **CITTA' DI TRAVAGLIATO**

## **PROVINCIA DI BRESCIA**

Piazza Libertà n. 2 - 25039 Travagliato (BS)  
Tel. 030/661961 Fax 030/661965 Cod. Fisc. 00293540175  
e-mail: protocollo@pec.comune.travagliato.bs.it

## **IL METODO PER LA GRADUAZIONE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE**

Premesso che si intende operare secondo una metodologia mista di tipo sia qualitativo che quantitativo, essa viene di seguito esplicitata.

Innanzitutto è necessario effettuare un primo raggruppamento delle posizioni organizzative a seconda che esse si riferiscano a posizioni di struttura o meno.

Successivamente, nell'ambito di ciascun raggruppamento, è necessario graduare le posizioni attraverso una metodologia quali-quantitativa che ne colga le specificità e che preveda:

- a. l'esplicitazione dei fattori di graduazione;
- b. l'attribuzione dei pesi a ciascun fattore di graduazione;
- c. l'assegnazione del punteggio per ciascun fattore e per ciascuna posizione.

## **ESPLICITAZIONE DEI FATTORI DI GRADUAZIONE**

I fattori di graduazione generali e gli elementi specifici di graduazione sono quelli riportati nella seguente tabella.



# CITTA' DI TRAVAGLIATO

## PROVINCIA DI BRESCIA

Piazza Libertà n. 2 - 25039 Travagliato (BS)  
Tel. 030/661961 Fax 030/661965 Cod. Fisc. 00293540175  
e-mail: protocollo@pec.comune.travagliato.bs.it

### *Tavola 1 - Fattori di graduazione delle posizioni*

FATTORI GENERALI DI GRADUAZIONE	ELEMENTI SPECIFICI DI GRADUAZIONE
Consistenza delle risorse assegnate	Consistenza delle risorse umane (dipendenti) Consistenza delle risorse finanziarie
Complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata	Complessità del quadro normativo Complessità del quadro delle relazioni Complessità del processo di programmazione e prevedibilità/misurabilità dei risultati Complessità interna dell'unità organizzativa:
Autonomia gestionale e responsabilità	Ampiezza e contenuto delle funzioni dirigenziali delegate Pluralità e rilevanza degli incarichi aggiuntivi Obbligo di iscrizione in albi professionali per l'accesso alla posizione Responsabilità amministrativa e penale
Strategicità della posizione	Strategicità della posizione



# CITTA' DI TRAVAGLIATO

## PROVINCIA DI BRESCIA

Piazza Libertà n. 2 - 25039 Travagliato (BS)  
Tel. 030/661961 Fax 030/661965 Cod. Fisc. 00293540175  
e-mail: protocollo@pec.comune.travagliato.bs.it

## ATTRIBUZIONE DEI PESI A CIASCUN FATTORE DI GRADUAZIONE

### Pesi attribuiti

Ciascun fattore generale di graduazione va opportunamente pesato al fine di considerarne l'importanza relativa nella formulazione del giudizio finale sulla posizione.

In una scala graduata da 0 a 100, a ciascun fattore è stato attribuito un peso, in termini di punteggio massimo che è possibile attribuire a tale fattore. In particolare i pesi sono i seguenti:

*Tavola 2: Pesi dei fattori di graduazione*

FATTORI GENERALI DI GRADUAZIONE	MAX PUNTI
Consistenza delle risorse umane e finanziarie assegnate	10
Complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata	50
Autonomia gestionale e responsabilità	20
Strategicità della posizione	20
	100

Ogni fattore generale di graduazione è articolato in uno o più elementi specifici. Ad ogni elemento specifico è attribuito un peso, consistente nella fascia di punteggio (da minimo a massimo), che è possibile attribuire a tale elemento.

Nella Tavola 3 viene riportata la scheda di graduazione utilizzata, contenente il dettaglio dei pesi attribuiti a ciascun elemento specifico utilizzato per la pesatura delle posizioni organizzative.



# CITTA' DI TRAVAGLIATO

## PROVINCIA DI BRESCIA

Piazza Libertà n. 2 - 25039 Travagliato (BS)  
Tel. 030/661961 Fax 030/661965 Cod. Fisc. 00293540175  
e-mail: protocollo@pec.comune.travagliato.bs.it

*Tavola 3: Scheda di graduazione delle posizioni organizzative*

FATTORI GENERALI DI GRADUAZIONE	DENOMINAZIONE POSIZIONE		
	ELEMENTI SPECIFICI DI GRADUAZIONE	PUNTI	MAX PUNTI
A. Consistenza delle risorse umane e finanziarie	A1. Consistenza delle risorse umane	da 0 a 4	
	A2. Consistenza delle risorse finanziarie	da 0 a 6	
<b>TOTALE FATTORE</b>		<b>10</b>	<b>10</b>
B. La complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata	B1. Complessità del quadro normativo	da 0 a 10	
	B2. Complessità del quadro delle relazioni	da 0 a 10	
	B3. Complessità del processo di programmazione e di prevedibilità e/o misurabilità dei risultati	da 0 a 10	
	B4. Complessità interna	da 0 a 20	
<b>TOTALE FATTORE</b>		<b>50</b>	<b>50</b>
C. Autonomia gestionale e responsabilità	C1. Ampiezza e contenuto delle funzioni dirigenziali delegate	da 0 a 10	
	C2. Pluralità e rilevanza degli incarichi aggiuntivi	da 0 a 2	
	C3. Obbligo di iscrizione in albi professionali per l'accesso alla posizione	da 0 a 2	
	C4. Responsabilità amministrativa e penale	da 0 a 6	
<b>TOTALE FATTORE</b>		<b>20</b>	<b>20</b>
D. Strategicità della posizione	D1. Rilevanza della posizione rispetto alla mission aziendale, al programma di mandato e al funzionamento dell'organizzazione	Da 0 a 20	



# CITTA' DI TRAVAGLIATO

## PROVINCIA DI BRESCIA

Piazza Libertà n. 2 - 25039 Travagliato (BS)  
Tel. 030/661961 Fax 030/661965 Cod. Fisc. 00293540175  
e-mail: protocollo@pec.comune.travagliato.bs.it

<b>TOTALE FATTORE</b>	<b>20</b>	<b>20</b>
<b>TOTALE COMPLESSIVO</b>		<b>100</b>

### Criteri di valutazione adottati

Per una completa comprensione dei criteri di valutazione adottati è ora necessario analizzare, **per ciascun elemento specifico di valutazione**:

- le informazioni utilizzate per la valutazione;
- i criteri in base ai quali sono assegnati i punteggi.

## A. Consistenza delle risorse umane e finanziarie assegnate

### A1. Consistenza delle risorse umane (punteggio da 0 a 4)

<b>Informazioni utilizzate</b>	<b>Criteri di assegnazione dei punteggi</b>
<p>Si considerano le risorse umane assegnate all'unità organizzativa, espresse in termini di unità FTE (es. un dipendente a tempo pieno corrisponde a 1 unità FTE, un dipendente part-time al 50% corrisponde a 0,5 FTE).</p> <p>In sede di prima applicazione della metodologia, e comunque a seguito di una riorganizzazione complessiva della struttura organizzativa, si prendono in considerazione la consistenza del personale assegnato e gli stanziamenti dei capitoli di spesa del personale così come risultanti a seguito della Deliberazione di riorganizzazione. Nel caso di una rigraduazione periodica, si prende in considerazione la dotazione di personale assegnata con l'ultimo PEG approvato.</p>	<p>Il punteggio verrà attribuito nel seguente modo: si individua l'unità organizzativa che presenta il valore più elevato. A questa si attribuisce il punteggio massimo. Per le altre unità organizzative, il punteggio viene determinato in misura proporzionale.</p>





# CITTA' DI TRAVAGLIATO

## PROVINCIA DI BRESCIA

Piazza Libertà n. 2 - 25039 Travagliato (BS)  
Tel. 030/661961 Fax 030/661965 Cod. Fisc. 00293540175  
e-mail: protocollo@pec.comune.travagliato.bs.it

### A2. Consistenza delle risorse finanziarie (punteggio da 0 a 6)

Informazioni utilizzate	Criteri di assegnazione dei punteggi
<p>La consistenza delle risorse finanziarie viene determinata prendendo in considerazione:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• i capitoli di spesa corrente (Tit. 1) assegnati all'unità organizzativa (40%);</li><li>• gli altri capitoli di spesa assegnati all'unità organizzativa, esclusi quelli dei Tit. 4, 5, 7 (20%);</li><li>• i capitoli di entrata assegnati all'unità organizzativa, esclusi quelli dei Tit. 6, 7, 9 (40%).</li></ul> <p>La somma ponderata dei valori di cui all'elenco precedente determina la consistenza delle risorse finanziarie di ciascuna unità organizzativa.</p> <p>Per il calcolo, si prendono in considerazione gli stanziamenti assestati relativi all'esercizio in cui viene effettuata la graduazione.</p>	<p>Il punteggio verrà attribuito nel seguente modo: si effettua la somma ponderata di ciascuno dei tre fattori considerati (spesa corrente, altri capitoli di spesa, altri capitoli di entrata) e si individua l'unità organizzativa che presenta il valore più elevato. A questa si attribuisce il punteggio massimo. Per le altre unità organizzative, il punteggio viene determinato in misura proporzionale.</p>

### B. Complessità gestionale dell'unità organizzativa assegnata

#### B1. Complessità del quadro normativo (punteggio da 1 a 10)

Informazioni utilizzate	Criteri di assegnazione dei punteggi
<p>Si prenderanno in considerazione:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• la pluralità ed eterogeneità delle fonti normative di riferimento per i procedimenti gestiti dall'unità organizzativa;</li><li>• la variabilità e la dinamicità</li></ul>	<p>Il punteggio viene attribuito utilizzando una matrice di posizionamento (griglia qualitativa a due variabili articolata in "basso", "medio", "alto").</p> <p>Ogni posizione potrà perciò essere collocata in uno dei quadranti derivanti dall'utilizzo di tale griglia, con</p>



# CITTA' DI TRAVAGLIATO

PROVINCIA DI BRESCIA

Piazza Libertà n. 2 - 25039 Travagliato (BS)  
Tel. 030/661961 Fax 030/661965 Cod. Fisc. 00293540175  
e-mail: protocollo@pec.comune.travagliato.bs.it

<p>del quadro normativo che caratterizza gli ambiti di attività dell'unità organizzativa.</p> <p>Punto di riferimento principale dell'analisi e della valutazione di tale fattore sarà la mappa dei procedimenti amministrativi assegnati all'unità organizzativa, pubblicata sulla Sezione «Amministrazione trasparente» del sito internet istituzionale</p>	<p>l'attribuzione di un punteggio specifico all'interno dell'intervallo di punti che caratterizza il quadrante.</p>
---	---

## *B2. Complessità del quadro delle relazioni (punteggio da 1 a 10)*

<b>Informazioni utilizzate</b>	<b>Criteri di assegnazione dei punteggi</b>
<p>Si prenderà in considerazione la numerosità e la varietà dei portatori di interesse esterni ed interni (uffici e assessorati) con cui si relaziona l'unità organizzativa. Saranno valutate:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• la complessità delle relazioni. Per relazione non si intende la sola trasmissione di documentazione ma il confronto sui contenuti in sede di conferenza dei servizi, gruppo di lavoro, elaborazione di pareri, ecc.;</li><li>• la frequenza delle relazioni.</li></ul>	<p>Il punteggio viene attribuito utilizzando una matrice di posizionamento (griglia qualitativa a due variabili articolata in "basso", "medio", "alto").</p> <p>Ogni posizione potrà perciò essere collocata in uno dei quadranti derivanti dall'utilizzo di tale griglia, con l'attribuzione di un punteggio specifico all'interno dell'intervallo di punti che caratterizza il quadrante.</p>



# CITTA' DI TRAVAGLIATO

## PROVINCIA DI BRESCIA

Piazza Libertà n. 2 - 25039 Travagliato (BS)  
Tel. 030/661961 Fax 030/661965 Cod. Fisc. 00293540175  
e-mail: protocollo@pec.comune.travagliato.bs.it

Punto di riferimento per tale analisi sarà una mappa dei portatori di interessi di ogni unità organizzativa, definita sulla base di una griglia di riferimento omogenea per tutto l'ente	
--	--

### *B3. Complessità del processo di programmazione e prevedibilità/misurabilità dei risultati (punteggio da 1 a 10)*

<b>Informazioni utilizzate</b>	<b>Criteri di assegnazione dei punteggi</b>
<p>Si prenderanno in considerazione la complessità della programmazione e il grado di prevedibilità /misurabilità dei risultati.</p> <p>Punti di riferimento per la valutazione di tali aspetti saranno:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• una mappa dei servizi/processi erogati da ogni unità organizzativa nella quale sarà specificata la modalità di gestione adottata (diretta/esternalizzata, singola/associata o di rete);</li><li>• la mappa dei procedimenti amministrativi assegnati all'unità organizzativa, pubblicata sulla Sezione «Amministrazione trasparente» del sito internet istituzionale.</li></ul>	<p>Il punteggio viene attribuito utilizzando una matrice di posizionamento (griglia qualitativa a due variabili articolata in "basso", "medio", "alto").</p> <p>Ogni posizione potrà perciò essere collocata in uno dei quadranti derivanti dall'utilizzo di tale griglia, con l'attribuzione di un punteggio specifico all'interno dell'intervallo di punti che caratterizza il quadrante.</p>



# CITTA' DI TRAVAGLIATO

PROVINCIA DI BRESCIA

Piazza Libertà n. 2 - 25039 Travagliato (BS)  
Tel. 030/661961 Fax 030/661965 Cod. Fisc. 00293540175  
e-mail: protocollo@pec.comune.travagliato.bs.it

## B4. Complessità interna (punteggio da 1 a 20)

Informazioni utilizzate	Criteri di assegnazione dei punteggi
<p>Saranno prese in considerazione la gamma delle professionalità e la varietà e complessità dei procedimenti amministrativi gestiti. I punti di riferimento per tale analisi saranno costituiti:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>dalla mappa dei procedimenti amministrativi assegnati all'unità organizzativa, pubblicata sulla Sezione «Amministrazione trasparente» del sito internet istituzionale;</li><li>dalla dotazione organica assegnata all'unità organizzativa, espressa in unità F.T.E., così come risultante dall'ultimo PEG approvato o dall'ultimo provvedimento di riorganizzazione deliberato, evidenziando le tipologie di categoria e di profilo professionale del personale stesso, nonché il rapporto tra dotazione organica e personale effettivamente in servizio.</li></ul>	<p>Il punteggio viene attribuito utilizzando una matrice di posizionamento (griglia qualitativa a due variabili articolata in "basso", "medio", "alto").</p> <p>Ogni posizione potrà perciò essere collocata in uno dei quadranti derivanti dall'utilizzo di tale griglia, con l'attribuzione di un punteggio specifico all'interno dell'intervallo di punti che caratterizza il quadrante.</p>

## C. Autonomia gestionale e responsabilità (Punteggio da 1 a 20)

Informazioni utilizzate	Criteri di assegnazione dei punteggi
<p>Al fine di valutare tali parametri, oltre alle responsabilità desumibili dalla normativa e dai regolamenti interni, per ciascuna posizione saranno presi in considerazione:</p> <ul style="list-style-type: none"><li><i>l'ampiezza ed il contenuto delle eventuali funzioni dirigenziali formalmente delegate con</i></li></ul>	<p>Il punteggio complessivo risulta dalla somma dei punteggi attribuiti a ciascuno dei seguenti fattori:</p> <ul style="list-style-type: none"><li><i>ampiezza e contenuto delle funzioni dirigenziali delegate (negli enti senza dirigenza, avendo le PO una responsabilità di livello apicale, viene attribuito il</i></li></ul>



# CITTA' DI TRAVAGLIATO

PROVINCIA DI BRESCIA

Piazza Libertà n. 2 - 25039 Travagliato (BS)  
Tel. 030/661961 Fax 030/661965 Cod. Fisc. 00293540175  
e-mail: protocollo@pec.comune.travagliato.bs.it

<p>attribuzione di poteri di firma di provvedimenti finali a rilevanza esterna, risultante da atti formalizzati dell'ente;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• l'obbligo di <i>iscrizione ad albi professionali</i>, eventualmente richiesto per poter ricoprire la posizione, risultante dai regolamenti interni all'ente;</li><li>• gli <i>incarichi aggiuntivi</i> connessi a specifiche responsabilità formalmente assegnati alla stessa (es. RSSP, Vice – segretario, Responsabile prevenzione corruzione, Responsabile transizione digitale, Responsabile protezione dati, ecc.), desumibili dalla normativa, dai regolamenti interni, oppure da atti organizzativi dell'ente;</li><li>• il <i>grado di responsabilità amministrativa e penale</i>, dando particolare rilievo alle responsabilità specifiche e formalizzate attribuite dalle normative di settore, nonché all'entità del premio di assicurazione sui rischi professionali assegnati alla</li></ul>	<p><i>punteggio massimo previsto</i>);</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• pluralità e rilevanza degli incarichi aggiuntivi;</li><li>• obbligo di iscrizione in albi professionali per l'accesso alla posizione;</li><li>• responsabilità amministrativa e penale.</li></ul>
--	--

## D. Strategicità della posizione (Punteggio da 1 a 20)

Rilevanza della posizione rispetto alla mission aziendale, al programma di mandato e al funzionamento dell'organizzazione.

Il punteggio verrà attribuito secondo le seguenti fasce:



# CITTA' DI TRAVAGLIATO

PROVINCIA DI BRESCIA

Piazza Libertà n. 2 - 25039 Travagliato (BS)  
Tel. 030/661961 Fax 030/661965 Cod. Fisc. 00293540175  
e-mail: protocollo@pec.comune.travagliato.bs.it

POSIZIONE	STRATEGICITÀ		
	BASSA	MEDIA	ALTA
	0 - 6	7 - 13	14 - 20

All'interno di tali fasce la valutazione sarà di tipo qualitativo, e scaturirà da un confronto con la Giunta, effettuato prendendo come punto di riferimento gli indirizzi emergenti dalle Linee programmatiche per azioni e progetti (art. 46, c. 3 D.Lgs. 267/00) e i contenuti della programmazione strategica ed operativa definiti nell'ultimo DUP approvato dall'ente.

## **Assegnazione del punteggio per ciascun fattore e per ciascuna posizione**

Il percorso di determinazione della pesatura di ciascuna posizione prevede i seguenti passaggi operativi:

1. **Acquisizione delle informazioni.** Il Nucleo di valutazione acquisisce le informazioni necessarie per definire il punteggio di ciascuno degli elementi specifici di graduazione. A tal fine saranno utilizzate apposite schede di rilevazione e raccolta delle informazioni. Le informazioni sono elaborate e trasmesse dagli uffici dell'ente. Ciascun ufficio assume piena responsabilità ai fini di legge in merito alla veridicità ed attendibilità delle informazioni fornite.
2. **Confronto con gli uffici dell'ente.** Acquisite le informazioni necessarie, il Nucleo di valutazione effettuerà colloqui con i referenti dell'ente che riterrà necessario sentire per avere un quadro completo degli elementi valutativi.
3. **Definizione delle proposte di graduazione.** Sulla base degli elementi raccolti nelle fasi precedenti, il Nucleo di valutazione definisce le proposte di graduazione di ciascuna posizione organizzativa, utilizzando la scheda di cui alla Tavola 3.
4. **Presentazione delle proposte di graduazione.** Le proposte di graduazione sono oggetto di un apposito incontro di presentazione in Giunta, a seguito del quale il Nucleo di valutazione procede all'elaborazione definitiva delle graduazioni.

\* \* \*



# CITTA' DI TRAVAGLIATO

PROVINCIA DI BRESCIA

Piazza Libertà n. 2 - 25039 Travagliato (BS)  
Tel. 030/661961 Fax 030/661965 Cod. Fisc. 00293540175  
e-mail: protocollo@pec.comune.travagliato.bs.it

Applicata la pesatura, le posizioni organizzative verranno collocate all'interno delle seguenti fasce.

<b>Fascia</b>	<b>Punteggio</b>	<b>% Retribuzione di posizione erogabile*</b>
<b>Fascia A</b>	Punti $\geq 90,00$ e $\leq 100$	100% dell'importo massimo erogabile
<b>Fascia B</b>	Punti $\geq 80,00$ e $< 90,00$	85% dell'importo massimo erogabile
<b>Fascia C</b>	Punti $\geq 70,00$ e $< 80,00$	75% dell'importo massimo erogabile
<b>Fascia D</b>	Punti $\geq 60,00$ e $< 70,00$	65% dell'importo massimo erogabile
<b>Fascia E</b>	Punti $\geq 50,00$ e $< 60,00$	55% dell'importo massimo erogabile
<b>Fascia F</b>	Punti $\geq 40,00$ e $< 50,00$	5.000,00 €
<b>Fascia G</b>	Punti $< 40,00$	Zero

*NB: il punteggio all'estremo sinistro della fascia è da considerarsi compreso nella fascia stessa.*

*\* L'importo massimo di indennità di posizione erogabile viene determinato dalla Giunta comunale con proprio provvedimento, nel rispetto degli importi minimi e massimi previsti dai contratti collettivi di riferimento.*

*L'importo effettivo delle indennità di posizione erogabili è subordinato alla preventiva verifica del rispetto dei limiti posti dalla normativa sull'importo del trattamento accessorio da corrispondere al personale.*

Posizioni collocate nella medesima fascia avranno la medesima retribuzione di posizione.

Un'unità organizzativa che, una volta pesata, riportasse un punteggio inferiore a 40 punti non verrà considerata una posizione organizzativa.



**CITTA' DI TRAVAGLIATO**  
**PROVINCIA DI BRESCIA**

*Piazza Libertà n. 2 - 25039 Travagliato (BS)*  
*Tel. 030/661961 Fax 030/661965 Cod. Fisc. 00293540175*  
*e-mail: protocollo@pec.comune.travagliato.bs.it*

**SISTEMA PREMIALE DELLE POSIZIONI  
ORGANIZZATIVE**





# CITTA' DI TRAVAGLIATO

## PROVINCIA DI BRESCIA

Piazza Libert  n. 2 - 25039 Travagliato (BS)  
Tel. 030/661961 Fax 030/661965 Cod. Fisc. 00293540175  
e-mail: protocollo@pec.comune.travagliato.bs.it

## SOMMARIO

<b><u>1.- FINALIT� E CARATTERISTICHE GENERALI DEL SISTEMA PREMIALE</u></b>	<b>-----3</b>
<b><u>2.- IL SISTEMA PREMIALE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE</u></b>	<b>-----4</b>



# CITTA' DI TRAVAGLIATO

## PROVINCIA DI BRESCIA

Piazza Libert  n. 2 - 25039 Travagliato (BS)  
Tel. 030/661961 Fax 030/661965 Cod. Fisc. 00293540175  
e-mail: protocollo@pec.comune.travagliato.bs.it

## FINALIT  E CARATTERISTICHE GENERALI DEL SISTEMA PREMIALE

Il sistema di gestione della performance dell'ente ha per oggetto la misurazione e la valutazione della performance intesa quale contributo che una entit  (individuo, gruppo di individui, ambito organizzativo o ente) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento della *mission*, delle finalit  e degli obiettivi individuati per la soddisfazione dei bisogni degli utenti e degli altri *stakeholder*.

Il **sistema premiale**   costituito dall'insieme di strumenti e di processi utilizzati per incentivare le persone e l'ente nel suo complesso a migliorare la propria performance. In particolare, detta le regole che raccordano il grado di performance conseguita con la retribuzione di risultato correlata.

Il sistema premiale   definito nel rispetto dei principi generali di selettivit  e merito e dei criteri generali definiti nei contratti collettivi nazionali vigenti. In particolare:

1. le Amministrazioni pubbliche promuovono il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, secondo logiche meritocratiche, nonch  valorizzano i dipendenti che conseguono le migliori performance attraverso l'attribuzione selettiva di incentivi sia economici sia di carriera;
2.   vietata la distribuzione in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi di incentivi e premi collegati alla performance in assenza delle verifiche e attestazioni sui sistemi di misurazione e valutazione adottati dall'ente;
3. il sistema premiale deve garantire che ad una significativa differenziazione dei giudizi di valutazione della performance, corrisponda un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati.



# CITTA' DI TRAVAGLIATO

PROVINCIA DI BRESCIA

Piazza Libert  n. 2 - 25039 Travagliato (BS)  
Tel. 030/661961 Fax 030/661965 Cod. Fisc. 00293540175  
e-mail: protocollo@pec.comune.travagliato.bs.it

## IL SISTEMA PREMIALE DELLE POSIZIONI ORGANIZZATIVE

Il budget complessivo da destinare alla retribuzione di risultato dei titolari di posizione organizzativa viene definito destinando a tale particolare voce retributiva una quota pari al 20% delle risorse complessivamente finalizzate alla erogazione della retribuzione di posizione e di risultato di tutte le posizioni organizzative previste dal proprio ordinamento.

Il **premio individuale potenziale** spettante a ciascun titolare di posizione   definito in proporzione alla **complessit  della posizione** assegnata. Tale quota viene suddivisa tra i titolari di posizione organizzativa in proporzione all'importo della retribuzione di posizione spettante a ciascuno di essi.

Il Sistema di misurazione e valutazione dell'ente chiarisce che la valutazione della performance propedeutica alla corresponsione della retribuzione di risultato corrisponde ad un punteggio da 6 a 10.

Sulla base di tali assunti la **retribuzione di risultato** delle posizioni organizzative verr  attribuita secondo i criteri della seguente tabella:

<b>Punteggio</b>	<b>Retribuzione di risultato</b>
Punteggio < 6	Zero
Punteggio = 6	40% del premio individuale potenziale
6 < Punteggio < 9	Interpolazione lineare tra il 40% e il 90% del premio individuale potenziale
Punteggio >= 9	100% del premio individuale potenziale